

# Der „Risk-Intake-Prozess“ als zentraler Erfolgsfaktor eines unternehmensweiten Risikomanagements in der Insel Gruppe

Text — Alexander Hilsbos, Prof. Dr. oec. HSG Stefan Hunziker

**A**ufgrund der COVID-19-Pandemie erhält das unternehmensweite Risikomanagement erneut große Aufmerksamkeit. Allerdings steht und fällt die Effektivität des Risikomanagements mit der Risikoidentifikation und der anschließenden Aufnahme der Risiken in den Risikomanagementprozess. Etliche kognitive und motivationale Stolperfallen während des Risk Intake, also der Phase, in der festgelegt wird, welche Risiken wie in die Unternehmenssteuerung einbezogen werden, haben das Potenzial, den Wertbeitrag des Risikomanagements im Keim zu ersticken. Dieser Beitrag zeigt auf, welche Barrieren dem Risk-Intake-Prozess zugrunde liegen und wie diese Barrieren in der Insel Gruppe erfolgreich gemeistert wurden.

## Die vernachlässigte, aber kritische Vorstufe des Risikomanagementprozesses

Die zunehmende Dynamik des wirtschaftlichen Umfelds führt zu einem starken Anstieg der Unsicherheit in vielen Bereichen der Unternehmensführung. Komplexe unternehmerische Entscheidungen führen zu neuen Risiko- und Chancengefügen, deren Konsequenzen nur schwer abschätzbar sind. Infolgedessen setzt sich die Praxis des unternehmensweiten Risikomanagements in allen Branchen sowie über Unternehmensgrößen hinweg schrittweise durch. Risikomanagement als wertschaffendes Führungsinstrument ist mittlerweile deutlich besser ausgereift und wird erfreulicherweise nicht mehr nur als regulatorisches Übel verstanden. Etliche Studien zeigen, dass Unternehmen mit funktionierenden Risikomanagementsystemen am Kapitalmarkt von einem höheren Unternehmenswert profitieren.<sup>1</sup>

Allerdings hängt effektives Risikomanagement entscheidend davon ab, welche Risiken überhaupt erst in den Risikomanagementprozess aufgenommen werden. Untersuchungen legen nahe, dass hierbei die Erfahrung von Risikomanagern und Risikoeignern viel weniger relevant ist, als regelmäßig angenommen wird.<sup>2</sup> Zu den klassischen Identifizierungsmethoden für Risiken zählen Brainstormings, persönliche Erfahrung, Fragebögen, Checklisten und viele Kreativitätstechniken, wie z.B. Brainstorming oder Brainwriting. Zusätzlich werden in technischen Risikoanalysen häufig strukturierte Methoden wie die Fehlerbaumanalyse (Fault Tree Analysis, FTA) und Fehlermöglichkeits- und einflussanalyse (Failure Mode and Effects Analysis, FMEA) angewendet. Wichtiger als Kenntnisse über diese Methoden der Risikoidentifikation jedoch scheint die Art und Weise zu sein, wie Organisationen mit Informationen über künftige Entwicklungen umgehen. Diese Aktivitäten können zusammengefasst als kritische Vorstufe

<sup>2</sup> Vgl. Maytorena/Winch/Freeman/Kiely, IEEE Transactions on Engineering Management, 2007, S. 315–326.



**Alexander Hilsbos,**  
Diplom-Kaufmann (Univ.) und Master of Organizational Psychology (Univ.), ist Leiter Risk Management bei der Insel Gruppe in Bern, der größten Schweizer Krankenhausgruppe und Universitätsklinik der Uni Bern.



**Prof. Dr. oec. HSG Stefan Hunziker**  
ist Leiter des Kompetenzzentrums Risk and Compliance Management am Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ und Präsident der Swiss Enterprise Risk Management Association (SwissERM).

<sup>1</sup> Vgl. z.B. Smithson/Simkins, Journal of Applied Corporate Finance 3/2015, S. 8–17; Hoyt/Liebenberg, The Journal of Risk and Insurance 2011, 795–822; Eckles/Hoyt/Miller, Journal of Banking & Finance 2014, S. 247–261.

der klassischen Risikoidentifikation verstanden werden.

Es stellt sich also konkret die Frage, welche impliziten oder expliziten Entscheidungskriterien Organisationen anwenden, um zu bestimmen, welche Risiken in das Risikomanagement Eingang finden. Diese 'Vorstufe' bezeichnen wir im Folgenden als 'Risk-Intake-Prozess'. Dieser Risk-Intake-Prozess wird in der Literatur kaum adressiert. Dies ist bedenklich, da er maßgeblich mitbestimmt, welche Risiken und Chancen später tatsächlich analysiert, bewertet und gesteuert werden. Der Risk-Intake-Prozess unterliegt vielen Einflussfaktoren, so unter anderem kognitiven und motivationalen Verzerrungseffekten. Dementsprechend erhalten etwa offensichtliche Bedrohungen wie z. B. die Gefahr durch Cyberattacken oder die Abhängigkeit von Öl- und Stromzulieferern relativ wenig der eigentlich notwendigen Aufmerksamkeit. Hingegen fließt viel Energie in die Identifizierung und Beurteilung 'schwarzer Schwäne' wie z. B. die 09/11-Anschläge, die per Definition überhaupt nicht vorhersehbar sind.<sup>3</sup> Dieser offensichtliche Widerspruch lässt sich kaum rational erklären, sondern liegt vielmehr in der Art und Weise, wie Menschen und Organisationen Informationen wahrnehmen, verarbeiten und daraus entsprechende (Nicht-)Risiken ableiten.

### Die traditionelle Perspektive

Unter einem Risikomanagementsystem versteht man die Gesamtheit an Aktivitäten, Dokumenten und Verantwortlichkeiten im Zusammenhang mit dem Risikomanagement. Dokumente umfassen Weisungen, Checklisten, Risikoinventare, Schulungsunterlagen und vieles mehr. Das System zeigt die Einbettung in den organisatorischen Kontext und die Schnittstellen zur Unternehmensführung und zu den Risikoeignern. Es benennt die Ziele, die mit dem Risikomanagement verfolgt werden, und es zeigt auf, wie diese Ziele im Einklang mit der Unternehmensstrategie stehen. Jede Organisation, die Risikomanagement betreibt, egal ob formalisiert oder informell, verfügt über ein solches System.

Risikomanagementsysteme, ungeachtet ob sie auf einem internationalen Standard und Rahmenwerken wie ISO31000, COSO ERM oder anderen aufbauen, verfügen in der Regel über einen definierten Prozess, nach dem das Risikomanagement abläuft. Häufig stehen Aufgaben

wie Risikoidentifikation und -bewertung am Anfang. Mit der Berichterstattung und Überwachung wird der Risikomanagement-Zyklus wieder geschlossen. Dazwischen werden Aufgaben wie Szenarioanalysen und das Bestimmen risikosteuernder Maßnahmen bearbeitet. Je nach Ausgestaltung des Risikomanagements können auch die Risikoaggregation und das Chancenmanagement Teil der Aktivitäten sein.

Meist erfolgen diese Aktivitäten im Jahresrhythmus mit regelmäßiger Berichterstattung an entsprechende Stakeholdergruppen. Die Verantwortlichen für das Risikomanagement legen Wert darauf, die unterschiedlichen Ansprüche dieser Stakeholder und deren Informationsbedürfnisse zu berücksichtigen. Je nach Stufe der Berichterstattung erfolgt die Darstellung der Unternehmensrisiken stärker aggregiert und bezogen auf die strategischen Ziele der Organisation oder detaillierter für diejenigen Stakeholder, die mit operativen Führungsaufgaben betraut sind. Weiterführende Aktivitäten im Rahmen des Risikomanagements können Simulationen von Ursache-Wirkungs-Mechanismen, Analysen, wie sich Risiken auf das Eigenkapital auswirken können, oder der Einsatz von Kreativitätstechniken bei der Risikoidentifikation sein.

Allen diesen Aktivitäten im Risikomanagementsystem gemeinsam ist, dass sie einem vordefinierten Prozess folgen und sich meistens recht genau den beteiligten Akteuren zuordnen lassen. Ebenso lässt sich der Ablauf an einem im Rahmen der Planung skizzierten Zeitstrahl ablesen. Detaillierte Rollenbeschreibungen für Risikoeigner, Maßnahmeneigner, Risikomanager und weitere Akteure unterstreichen diese Festlegungen. Verbesserungsprogramme ziehen Lehren aus dem Jahreszyklus und sorgen für eine kontinuierliche Weiterentwicklung des Systems.

### Bewusst oder unbewusst vernachlässigt: Der Risk-Intake-Prozess

Im Unterschied zum oben skizzierten Risikomanagementsystem ist der Risk-Intake-Prozess ganz anders strukturiert. Risk Intake ist ein dem Risikomanagementprozess vorgelagertes Geschehen, welches nicht eindeutig dem Planungsprozess unterliegt und auch keinem definierten Ablauf folgt. Risk Intake ist eine Melange aus Ideen, Vorstellungen, Zielen und Emotionen von Personen und Gruppen, die z.T. gar keine offizielle Rolle im Risikomanagement haben.

Risk Intake ist eine unstrukturierte Konvention der Beteiligten, eine soziale Aktivität, die erst im Dialog der Beteiligten entsteht. Im günstigsten

<sup>3</sup> Vgl. Wucker, Global Risks Report 2018: Cognitive bias and risk management, 2018, <http://hbfm.link/9603> (Abruf am 17.11.2020).

Tabelle 1: Barrieren und ihre Wirkung auf den Risk-Intake-Prozess

Barriere	Beschreibung	Wirkung auf den Risk Intake
Unkenntnis	Aus einer dynamischen, unsicheren und komplexen Umwelt (VUCA – nach den englischen Begriffen volatility, uncertainty, complexity, und ambiguity) können nicht sämtliche Risiken und Chancen erkannt werden. Über viele Aspekte der Realität verfügen wir nur über sehr rudimentäres oder gar kein Wissen.	Risiken und Chancen, über die wir keine Kenntnis erlangen (können), entziehen sich grundsätzlich dem Risk-Intake-Prozess. Diese „unknown unknowns“ nach dem bekannten Zitat von Donald Rumsfeld bleiben naturgemäß unerkannt.
Stand der Forschung und Technik	Das Erkennen und Beschreiben der unsicheren Umwelt wird erst durch technischen Fortschritt ermöglicht. Dinge, die sich messen und beschreiben lassen, können begreiflich gemacht und analysiert werden.	Risikoidentifikation erfordert die separate Betrachtung der Ausgangslage und der Wirkungen von Risiken. Was (noch) nicht beobachtbar ist, kann auch nicht im Rahmen eines Risk Intake für das Risikomanagement verfügbar gemacht werden.
Wirtschaftlichkeit und Ressourceneinsatz	Jedes betriebliche Geschehen wird nach Kriterien der Wirtschaftlichkeit (Effizienz) beurteilt. Dabei wird übermäßiger Ressourceneinsatz vermieden.	Für Gespräche, Abklärungen und Analysen im Rahmen des Risk Intake stehen nur begrenzte Mittel (Zeit, Personal, Tools) zur Verfügung. Im ungünstigen Fall stellen diese begrenzten Mittel Restriktionen dar, um ein nutzbares Risikosubstrat zu erzielen.
Kognitive Hürden	Individuen und Gruppen unterliegen dem Einfluss von begrenzter Rationalität und Wahrnehmungsverzerrungen (vgl. Kasten). Sie verstellen den Blick auf das risikorelevante Geschehen.	Risiken und Chancen werden zwar erkannt, aber in ihrer Tragweite und Bedeutung nicht richtig eingeordnet. Es kommt zu Fehleinschätzungen, bspw. bei der Eintrittswahrscheinlichkeit und der Schadenshöhe.
Ignoranz	Eine wissentliche Missachtung von Informationen und Einsichten aus unterschiedlichen, teils politischen, taktischen oder strategischen Gründen.	Der Risk Intake wird aktiv verhindert, so dass keine vernünftige Auseinandersetzung mit Risiken und Chancen geschieht. Als Input in den Risikomanagementprozess wird nichts oder nur Belangloses geliefert.

Tabelle 2: Risk-Intake-Prozess als Vorstufe des Risikomanagements



Wirtschaftlichkeit und effizienter Ressourceneinsatz

**Risk Intake**

- **Disziplinen-übergreifender Austausch** wird gefördert. Damit werden Synergien und das Erkennen von Abhängigkeiten zwischen Risiken ermöglicht.
- **Coaching** der Beteiligten durch den Leiter Risk Management zur Reduktion von Unsicherheiten und Fördern von Neuem (Komfortzone verlassen).
- Ein geeignetes **Rollenkonzept** stellt sicher, dass Zuständigkeiten, Aufgaben und Verantwortlichkeiten klar zugewiesen werden.
- **Vermeiden von Interessenkonflikten**, so sind z.B. Risikofachexperten nicht selber für die Risikosteuerung verantwortlich.

Wirtschaftlichkeit und effizienter Ressourceneinsatz

- **Schulung** der Risikoeigner und Risikofachexperten. Im Rahmen von Workshops werden Ziele und Techniken des Risikomanagements vermittelt.
- **Beispiele** von Risiken und Chancen vergleichbarer Gesundheitsbetriebe unterstützen die gedankliche Fokussierung auf den nachfolgenden Prozess.
- **Individuelle Begleitung** der Risikofachexperten, um deren Ideen, Vorstellungen, aber auch Befürchtungen zu adressieren.
- Vermeiden von **Stigmatisierung**, wenn ein Risiko 'zugegeben' wird. Dies geschieht, indem der Umgang mit Risiken und Unsicherheit als erstrebenswerte Managementtechnik positioniert wird. Abweichende Meinungen werden geäußert und offen besprochen.

**Risk Management**

- **Risk Assessment Workshops** nach einem 'bottom-up' Ablauf, zunächst auf Ebene einzelner Direktionen und Medizinbereiche, anschließend auf Stufe Geschäftsleitung und Risiko-ausschuss des Verwaltungsrats (in Dtlid.: Vorstand, Aufsichtsrat).
- **Einbezug** aller Beteiligten an allen Schritten des Prozesses. Dazu zählt auch eine bereichsübergreifende Leseberechtigung auf die Risiken anderer Einheiten.
- Einsatz eines zweckmäßigen **Softwaretools**, das **stufengerechtes Reporting** ermöglicht.
- **Expertenschätzungen** werden mit Risikoeigner und Risikofachexperten validiert und ggf. angepasst.
- **Moderation** des gesamten Prozesses durch den Leiter Risk Management.
- Regelmäßige **Information** via Newsletter mit unterschiedlichem Detaillierungsgrad je nach Stufe der Adressaten.
- **Transparenz und Nachvollziehbarkeit** der Resultate durch Kommunikation des Jahres-reports an die Risikofachexperten und weitere Stakeholdergruppen.

Fall lässt sich aus diesem Dialog bereits ein Risiko oder ein Chancenpotenzial identifizieren, das dann in den oben beschriebenen Risikomanagementprozess einfließt. Im ungünstigen Fall bleibt der Risk Intake diffus oder wird durch Barrieren und Hürden derart beeinflusst, dass sich kein verwertbares Substrat für den Risikomanagementprozess generieren lässt. Die Barrieren und Hürden beim Risk Intake lassen sich nach ihrer Bedeutung für den nachfolgenden Prozess wie folgt ordnen.

Bei der Insel Gruppe wurde beispielsweise das Risiko einer 'Pandemie mit einem unbekanntem Erreger' bereits ab 2019 im Risikoinventar geführt. Zweckmäßige Vorkehrungen, wie der Aufbau von Pflichtlagern mit Antibiotika und Schutzausrüstung für die Mitarbeitenden, Koordination von Pandemieplänen mit den Kliniken sowie Aufstocken der Intensivbettenkapazität und weitere Maßnahmen existierten und waren erfolgreich umgesetzt. Die weiterreichenden Konsequenzen jedoch, insbesondere was die Ertragsausfälle durch Verzicht auf planbare Operationen und den notwendigen Ausbau der Serverkapazitäten für Videokonferenzlösungen angeht, waren damals nicht erkennbar. Sie wurden erst im Nachhinein, nach dem landesweiten Lockdown im Frühjahr 2020, offensichtlich (vgl. Kasten: Rückschaufehler).

Risikomanager müssen den Risk-Intake-Prozess als vorgelagerte Aktivität steuern und dafür sorgen, dass das anfängliche Chaos in einen sauber strukturierten Prozess übergeht. Sie „müssen verstehen, wieso Menschen auf einige Risiken bzw. Chancen (über-)reagieren, währendem sie andere, objektiv betrachtet, wichtigere Risiken als irrelevant einstufen oder komplett ignorieren.“<sup>4</sup> Im folgenden Abschnitt zeigen wir, wie dies bei der Insel Gruppe gelöst wurde.

### Der Risk-Intake-Prozess der Insel Gruppe

Die Insel Gruppe AG in Bern ist das größte und führende medizinische Versorgungssystem der Schweiz. Mit ihren sechs Standorten im Kanton Bern vereint die Insel Gruppe die medizinische Grundversorgung der Bevölkerung mit universitärer Spitzenmedizin, Lehre und Forschung. Die Insel Gruppe hat ein integriertes Enterprise Risk Management aufgebaut, das die Risiken und Chancen des Kerngeschäfts Medizin und Pflege sowie aller unterstützenden Funktionen nach

einem konsistenten Prozess bewirtschaftet. Jede Unternehmenseinheit und alle Medizinbereiche verfügen über Risikofachexperten, die den Risikomanagementprozess unterstützen. Sie sind an allen Schritten beteiligt und werden als 'virtuelles Team' durch den Leiter Risk Management angeleitet und koordiniert. Damit wird ein vergleichbares Vorgehen in allen Teilen der Unternehmung gewährleistet.

Die Verantwortlichen für das Risikomanagement der Insel Gruppe haben die Bedeutung eines effektiven Risk Intake für die Qualität des Risikomanagementprozesses erkannt und stärken die Aktivität durch verschiedene Maßnahmen. Die unten aufgeführten Handlungsempfehlungen lassen bereits erahnen, dass der Risk-Intake-Prozess, als vorgelagerte Aktivität, die Basis für einen robusten Risikomanagementprozess legt.

Beispielsweise werden in der Insel Gruppe etliche Einzelgespräche zwischen dem Leiter Risk Management und den Risiko- und Maßnahmenegnern geführt. Diese intensive Abstimmungsarbeit zahlt sich aus, insbesondere weil die Vergleichbarkeit der Dokumentation und die konsistente Bewertung der Risiken und Chancen gefördert werden. Im Softwaretool ermöglichen bereichsübergreifende Leseberechtigungen das Erkennen von Querverbindungen und gegenseitigen Abhängigkeiten der modellierten Szenarien. So lassen sich Zusammenhänge wie 'Wenn Risiko A (z.B. Großbrand) eintritt, dann auch immer Risiko B (z.B. Ertragsausfall)' erfassen, was wiederum die Qualität der Gesamtrisikobewertung verbessert.

Der Risk-Intake-Prozess ist mithin eine Vorstufe des eigentlichen Risikomanagementprozesses. Dabei werden die Grundlagen für einen qualitativ wertvollen Datensatz an Risiken und Chancen gelegt. Umgekehrt formuliert bedeutet dies: Wenn der Risk-Intake-Prozess nicht das notwendige Vertrauen in Ziele und Wirkungsweise des Risikomanagements schaffen kann, dominieren die oben skizzierten Hürden und beeinträchtigen die Aussagekraft einer unternehmensweiten Risikosteuerung.

### Weitere Handlungsempfehlungen

Die Aktivitäten im Risk-Intake-Prozess und beim eigentlichen Risikomanagementprozess sind kritisch, um eine brauchbare Basis (das 'Risikoinventar' oder 'Risikoportfolio') zu erhalten, auf der sich der Prozess fortsetzt. Wir schlagen eine Checkliste vor, die auf eine erfolgreiche Aktivierung des Risk Intake zu diesem frühen Zeitpunkt abzielt.

<sup>4</sup> Vgl. Hunziker/Vanini/Durrer/Henrizi/Unruh, Die Rolle der Risk Manager in der COVID-19 Krise, ERM Report 2020, Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern, hier S. 16.

## Allgemeine Voraussetzungen für einen effektiven Risk-Management-Prozess

1. Die Begriffe 'Risiko' und 'Chance' werden als mindestens wertneutral, wenn nicht sogar positiv positioniert. Gegenüber der Organisation wird kommuniziert, dass die Auseinandersetzung mit Unsicherheit eine erstrebenswerte und erfolgversprechende Managementtechnik ist.
2. Beispiele verdeutlichen, wo das gezielte Abwägen von Risiken und Chancen zu vorteilhaften Entscheidungen geführt hat. Wenn sich keine Beispiele aus der eigenen Firma finden lassen, können andere Unternehmen, am besten aus der gleichen Branche, herangezogen werden.
3. Die Leitungsebene legt den Risikoappetit der Organisation oder einzelner Bereiche fest. Damit wird eine Messlatte kommuniziert, an der sich die Menschen orientieren können. Dies schafft Vertrauen und Handlungssicherheit.
4. Die Rolle als Risk Manager wird präzise beschrieben. Ist dieser selber verantwortlich für die Steuerung der Risiken oder die Umsetzung von Maßnahmen? Erlaubt die Unternehmenskultur kritisches Rückfragen? Werden abweichende Meinungen zugelassen und ist der Risk Manager befähigt und bereit, diese zu äußern oder gar zu fördern?

### 'Schritt 0': Der Risk Intake

5. Der Risikomanager entwickelt ein sensibles Ohr für die Risikokultur der Organisation. Wie sprechen die Menschen über Risiken und Chancen ihrer Tätigkeit?
6. Gerne werden andere Abteilungen oder die Führungsebene kritisiert – was ist der Gegenstand dieser Kritik? Diese Einsicht liefert Anhaltspunkte, was reale und relevante Risiken sein könnten, vgl. Schritt 10 unten.
7. Der Risk Manager muss verstehen, welche Risiken und Chancen bereits diskutiert werden, formell oder informell. Folgt man mehr dem Tagesgeschäft, orientiert man sich an Vergangenen oder der Zukunft? Er erkennt, welche der möglichen Wahrnehmungsverzerrungen (vgl. Kasten) aktiv sind.
8. Der Risk Manager ermutigt seine Gesprächspartner, über Ziele und Risiken nachzudenken. Er gibt Anleitung, falls Risiken verwechselt werden mit Entscheidungsstau oder operativen Herausforderungen des Tagesgeschäfts.

### Schritte 1 und folgende: Der eigentliche Risikomanagementprozess

9. Die Durchführung von Risk Assessment Workshops ist ein oft praktizierter Einstieg ins Thema. Bei den Teilnehmenden ist auf einen repräsentativen Mix von Kerngeschäft und unterstützenden Funktionen zu achten. Ein interdisziplinärer Ansatz kann innovative Einsichten über Bereichsgrenzen hinweg freisetzen.
10. Der Risk Manager bringt sein vorbereitetes 'Cheat Sheet' zu diesen Workshops. Darauf wurden bereits vorab Vorschläge notiert, was mögliche Risiken und Chancen betrifft (vgl. Schritt 6). Diese Vorschläge können eingebracht werden, um die Diskussion in Gang zu setzen.
11. Die Moderation der Risk Assessment Workshops scheut nicht zurück, 'naive' Fragen zu stellen. Dies kann sich als gute Technik erweisen, Themen zu hinterfragen und einen Perspektivwechsel bei den beteiligten Experten anzuregen.
12. Die Ergebnisse der Workshops werden in einem konsistenten Dokumentationsformat der Risiken bereitgestellt. Ergebnisse werden mit den am Prozess beteiligten Personen geteilt. Einzelgespräche zum Nachfassen nach dem Workshop sind zeitaufwendig, können aber noch weitere relevante Aspekte des Risikos zutage fördern.

Die genannten zwölf Punkte tragen zu einer angemessenen Vorbereitung eines akzeptierten und transparenten Risikomanagements bei.

### Fazit

Risk Intake ist eine wichtige, aber diffuse Aktivität, die vor dem eigentlichen Risikomanagementprozess stattfindet. Sie basiert auf sozialer Interaktion und Dialog zwischen Menschen, die unterschiedliche Motive, Ziele und Vorwissen mitbringen. Der Risk Intake kann nützliche Vorarbeit leisten, wird aber auch durch zahlreiche Barrieren (psychologisch fundierte „motivationale Verzerrungseffekte“<sup>5</sup>,

Fehleinschätzungen und Ignoranz) gefährdet. Risk Manager müssen diese Barrieren erkennen und ihre Wirkung auf das Risikomanagement einschätzen können. Dazu müssen sie entsprechend geschult werden, reines Methodenwissen reicht nicht aus.

Die Insel Gruppe konnte durch den verbesserten Risk-Intake-Prozess aus einer vormals unkoordinierten Sammlung unzähliger Einzelthemen im Risikoinventar einen deutlichen Fokus setzen. Der neu implementierte Risk-Intake-Prozess sorgt dafür, dass deutlich weniger, dafür aber reale und relevante Risiko- und Chancenpotenziale bewertet und gesteuert werden. Dieser Prozessschritt erhöht letztlich die Entscheidungsqualität der risiko- und chancengerechten Strategieumsetzung der Insel Gruppe. ■

<sup>5</sup> Vgl. Hunziker/Vanini/Durrer/Henrizi/Unruh, Die Rolle der Risk Manager in der COVID-19 Krise, ERM Report 2020, Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern, hier S. 15.

## Wahrnehmungsverzerrungen

Von weit über 200 erforschten Wahrnehmungsverzerrungen bzw. englisch 'Biases' sind die hier aufgeführten von besonderer Relevanz für das Risikomanagement.

### Lernen aus der Vergangenheit

- *'availability bias' (Verfügbarkeitsheuristik)*  
Man orientiert sich an Dingen, die leicht aus dem Gedächtnis abrufbar sind, und gibt sich mit diesen zufrieden. Relevante Risiken, an die nicht gedacht wird, fließen nicht in den Risikomanagementprozess ein.
- *'hindsight bias' (Rückschaufehler)*  
Im Nachhinein betrachtet, stellen sich Ereignisse anders dar, hauptsächlich weil Informationen vorliegen, die man zu Beginn nicht hatte. Dies kann dazu führen, dass künftige Risiken falsch eingeschätzt werden.
- *'recency bias' (Rezenzeffekt, Aktualitätsverzerrung)*  
Kürzlich gemachte Erfahrungen werden als Referenz herangezogen, weiter zurückliegende Ereignisse dagegen ausgeblendet. Lehren aus der Vergangenheit fließen nicht in den Risikomanagementprozess ein.

### Einflussnahme auf Zukünftiges

- *'confirmation bias' (Bestätigungsfehler)*  
Man nimmt primär Informationen auf, die die vorgefasste Meinung bestätigen. Widersprüchliches wird ignoriert oder relativiert. Realen Risiken wird mit Ignoranz begegnet und sie werden bereits im Risk-Intake-Prozess aussortiert.
- *'expectation bias' (Erwartungsfehler oder auch Beobachtungsfehler)*  
Ereignisse werden anhand der Erwartungen, was geschehen wird, wahrgenommen und eingeordnet. Dadurch wird der Blick auf alternative Risikoszenarien getrübt und diese werden nicht in das Kalkül aufgenommen.